# La génération Y expliquée à mon DRH !

*Denis Monneuse*
*Sociologue au Centre Edgar Morin (EHESS-CNRS)*
*Consultant en Ressources Humaines à Entreprise&Personnel*

« On dit que les nouvelles générations sont difficiles à gouverner. Je l'espère bien », s'exclamait le philosophe Alain dès 1932 dans ses *Propos sur l'éducation*. A entendre les managers confrontés à la génération Y, cette prophétie est devenue réalité.

Les jeunes seraient en effet « plus fragiles, moins solides, ayant perdu un certain goût de l'effort, de la discipline », « leur méfiance et leur inquiétude s'exprimeraient dans leurs exigences contradictoires de sécurité de l'emploi et d'aventures, dans leur refus du commandement et leur désir de responsabilités élevées, dans leurs intérêts individualistes et leur goût pour le travail de groupe. Enfin, « ils voudraient consommer tout de suite, arriver à des niveaux de salaires élevés et du coup poseraient leur problème de carrière et de promotion ». De quand datent ces observations ? De 2006 au moment du CPE ? De 2009 en plein cœur de la crise ? Non, de 1972, à la fin des Trente Glorieuses [1]!

La question du rapport au travail des jeunes et de leur intégration dans le monde productif n'est pas nouvelle. C'est au contraire un « marronnier » pour les journalistes, le grand public et les sociologues depuis des siècles : on trouvait déjà dans l'Antiquité des esprits chagrins pour observer chez les plus jeunes des signes de décadence et affirmer que, décidément, « c'était mieux avant ! ».

Si cette thématique revient périodiquement, elle s'est posée avec une certaine acuité en France depuis la fin des années 1990. En effet les grandes entreprises se sont disputées à cette époque les jeunes diplômés sur le marché du travail, prêtes à faire la danse du ventre sur le campus des grandes écoles et à offrir des ponts d'or à ceux qu'elles recrutaient encore au compte-gouttes quelques années auparavant. En outre, l'effet du papy-boom et la médiatisation d'une nouvelle génération qualifiée d'Y, car succédant à la génération X, a contribué à l'essor de cette question. Dès lors, *quid* de cette génération présente dans les entreprises depuis une petite décennie et encore pour une bonne part aux portes du marché du travail ? Qui sont ces jeunes ? Quelles sont leurs valeurs et leurs attentes ? Comment les attirer et ne pas les décevoir ? Quelle place accordent-ils au travail ? Bref, traduisent-ils une évolution tranquille et profonde du rapport au travail au sein de l'ensemble de la société française ou bien préparent-ils au contraire dans les entreprises pour demain une révolution sociale ?

Enquêtant sur ces thèmes en tant que sociologue et appartenant moi-même à cette génération née entre 1977 et 1994, je voudrais m'adresser à mon DRH, ainsi qu'à ses confrères et autres managers actuellement en place, pour vous aider à nous comprendre. Voici donc synthétisés en quelques mots qui nous sommes et ce que nous voulons.

---

[1] S. Dewitte et H. Douard, *Les jeunes. Attentes, accueil et mise en place dans l'entreprise*, Entreprise et Personnel, 1972.

## 1. Qu'est-ce qu'être un jeune aujourd'hui ?

Tout le monde a son mot à dire sur la jeunesse, aussi bien les concierges des HLM que les publicitaires, en passant par les futurologues de tout poil et les cupides cabinets de conseil. Des clichés aux observations scientifiques, il y a alors souvent plus d'un pas.

### *1.1 Des clichés aux enquêtes scientifiques sur les jeunes d'aujourd'hui*

Trois pièges sont à éviter. Le premier est le jugement radical consistant pour les managers à croire que « les jeunes ne sont pas comme nous », c'est-à-dire à postuler une différence radicale entre les anciens et les modernes. Qui sommes-nous alors, nous la génération Y ? Des extraterrestres ? Ce qui est sûr, par contre, c'est que les jeunes sur le marché du travail témoignent de la diversité de la société française quand les dirigeants d'aujourd'hui la représentent encore bien mal. Combien, parmi les membres des conseils d'administration des entreprises du CAC 40, ne sont ni chauves ni grisonnants, ni quinquagénaires ni bedonnants, ni de sexe masculin ni blanc ? En revanche, l'homogénéité supposée des managers (encadrants de proximité, cadres intermédiaires, cadres supérieurs…) que l'on oppose alors dans leur ensemble à la jeunesse actuelle est sans doute illusoire.

La deuxième erreur passe par le déni des évolutions en cours et des attentes exprimées : « les jeunes s'adapteront ». Or, et l'histoire du management est là pour le rappeler, les entreprises sont obligées de s'adapter aux exigences sociétales, que celles-ci soient exprimées à l'intérieur ou à l'extérieur de leurs murs. La question n'est donc pas de savoir si la génération Y va faire évoluer les organisations, mais quand et comment.

Enfin, le troisième piège est celui de la globalisation revenant à clamer que « les jeunes sont tous les mêmes ». Or la jeunesse n'est qu'un mot, comme le soulignait le sociologue Pierre Bourdieu. Quoi de commun entre le jeune polytechnicien et le jeune sorti de l'enseignement secondaire sans diplôme ni qualification ou bien entre la fille de cadres supérieurs parisiens et le fils de chômeurs d'un quartier « déshérité » ? Lorsqu'on parle des « jeunes », de qui parlons-nous ? Subsumer sous le même concept des univers sociaux qui n'ont pratiquement rien de commun est un abus de langage[2]. Autrement dit, l'approche uniquement par âges présente des limites. Elle est à croiser avec d'autres variables. C'est pourquoi cet article se focalise en premier lieu sur les jeunes diplômés.

Pour éviter les trois pièges énoncés, les assertions avancées ci-après s'appuient sur des sondages d'opinion français et internationaux réalisés auprès de jeunes généralement âgés, suivant les enquêtes, de seize à vingt-neuf ans, mais aussi sur des travaux sociologiques plus qualitatifs, ainsi que sur des échanges organisés avec de jeunes actifs diplômés du supérieur et des étudiants en Master de Gestion dans trois universités de la région parisienne.

### *1.2 Derrière la jeunesse, trois effets générationnels*

La question « qu'est-ce qu'être un jeune aujourd'hui ? » suppose de s'entendre sur la notion de la jeunesse, c'est-à-dire *grosso modo* la période de passage vers l'âge adulte, et de s'interroger sur le concept de génération : ce terme a-t-il du sens ? La réponse est positive, mais polysémique. Au moins trois effets se cachent derrière : l'effet d'âge, l'effet de contexte et l'effet d'héritage.

L'effet d'âge est tout simplement le fait d'être jeune. Il se caractérise par un entre-deux que chacun (ou presque) est appelé à connaître : la sortie du système scolaire, l'entrée sur le marché du travail, la mise en couple, la résidence dans un logement indépendant, la construction identitaire… Si tout le monde a été jeune, l'être aujourd'hui n'est pas tout à fait pareil que l'avoir été hier : les grandes étapes se ressemblent mais ne s'enchaînent pas de la même façon. La période actuelle est

[2] P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, 1992, p.143-154.

ainsi marquée par un « allongement de la jeunesse[3] » dans la mesure où les rites de passage sont moins visibles (l'obtention de la majorité), moins significatifs (le baccalauréat par exemple), plus réversibles (le mariage), moins linéaire (l'entrée dans la vie active) ou bien tout simplement ont disparu (le service militaire).

L'effet de contexte, quant à lui, dépend de la société dans laquelle les jeunes arrivent. En France, pour devenir pleinement adulte dans les années 2000, il faut « se placer[4] ». Notre pays se caractérise donc par une scolarisation longue et une course au diplôme, ainsi qu'une dépendance prolongée des jeunes à leur famille (l'effet « Tanguy », du titre du film d'Etienne Chatiliez). Il faut s'intégrer rapidement, à tout prix et une fois pour toute. Pourtant, l'entrée dans la vie professionnelle est chaotique puisque ce n'est qu'à 33 ans que 90% d'une classe d'âge est en CDI d'après les enquêtes du Cereq[5], les jeunes étant les premières victimes de la dualisation du marché du travail[6]. Par conséquent, les parcours sont de moins en moins linéaires et beaucoup doivent mettre en place des stratégies pour faire face à la précarité[7], d'autant que les inégalités ont tendance à croître entre les jeunes diplômés, d'un côté, et les pas, peu ou mal diplômés, de l'autre. Globalement, être jeune en France aujourd'hui, c'est appartenir à une génération sacrifiée pour préserver les aînés, à savoir les *insiders*[8], et faire face à un ascenseur social en panne, donc à la peur du déclassement[9]. Les modèles sociaux auxquels sont confrontés les autres jeunes européens diffèrent assez largement du modèle français. Au Danemark, l'impératif catégorique existant est plutôt de « se trouver », au Royaume-Uni de « s'assumer » et en Espagne de « s'installer »[10].

Enfin, le dernier effet qui se cache derrière la notion de génération est l'effet d'héritage. On est tous le jeune ou le vieux de quelqu'un : une génération se construit en fonction de l'héritage socio-économique et culturel reçu, donc par rapport à la génération précédente. En ce sens, la génération Y est un ensemble d'individus dont l'enfance et l'adolescence ont eu lieu entre les années 1980 et les années 2000. Représentant environ un quart de la population française actuelle, c'est la plus grande génération connue depuis celle des baby-boomers. A côté de la dénomination d'Y ou « millennials » pour la situer dans le temps, les autres qualificatifs sont révélateurs de quelques-unes de ses caractéristiques : génération précaire, génération NTIC (ou Internet, @, clic, web 2.0, e-Génération, www, *always on*), génération zapping (ou enfant-roi), génération (alter)mondialisation…

La génération Y est tout d'abord la première génération issue de la société précaire : nous sommes les enfants de la crise économique, celle survenue à la suite des chocs pétroliers à la fin des années 1970 qui produisit un chômage de masse dont la France n'est jamais réellement sortie. Nous avons ainsi été témoin de la précarisation du monde économique puisque nous avons vu les ravages du chômage et, pour nombre d'entre nous, nous en avons aussi fait l'expérience en début de carrière à travers les petits boulots, les missions d'intérim, les CDD… Mais la précarité n'est pas seulement économique, elle est aussi sociale ; nous sommes également les enfants du divorce. Par ailleurs, si on aime nos parents, ils n'en sont pas moins souvent pour nous de parfaits contre-exemples. Ils ont cru à beaucoup de choses, aussi bien à l'entreprise communautaire qu'aux grandes idéologies. Ils se sont impliqués au travail pour faire carrière, certains allant presque jusqu'à vouer un culte à l'entreprise. Tout ça pour quoi au final ? Pour le regretter plus tard, pour connaître finalement ce qu'on appelle pudiquement un « plan de sauvegarde de l'emploi », pour finir un beau jour dans un placard, pour ne

---

[3] A. Cavalli et O. Galland (dir.), L'allongement de la jeunesse, Actes Sud, 1993.

[4] C. Van de Velde, *Devenir Adulte : Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Puf, 2008.

[5] Cereq : Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications.

[6] L. Behagel, « Insécurité de l'emploi : le rôle de l'ancienneté a-t-il baissé en France ? », *Economie et Statistique*, n° 366, 2003.

[7] C. Nicole-Drancourt et L. Roulleau-Berger, *L'insertion des jeunes en France*, Puf, 2002.

[8] P. Artus et M.-P.Virard, *Comment nous avons ruiné nos enfants*, La Découverte, 2008 ; G. Tirot, *France anti-jeune*, Max Milot, 2008.

[9] L. Chauvel, *Le destin des générations*, Puf, 2002 ; C. Peugny, *Le déclassement*, Grasset, 2009.

[10] C. Van de Velde, *Devenir Adulte : Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Puf, 2008.

pas avoir pris le temps de voir grandir leurs enfants (c'est-à-dire nous). Nous avons pris le contrepied : nous faisons au contraire une confiance extrêmement faible aux institutions (les hommes politique, les entreprises, les médias…). « On ne me la fait pas à moi » est notre raisonnement de base. L'exception qui confirme la règle, c'est le monde associatif. Les ONG ont plutôt la côte auprès de nous.

La génération Y est ensuite la génération de l'enfant-roi dans une société où il faut rester jeune à tout prix. Nos parents, culpabilisant de passer peu de temps avec nous, ont souvent cherché à compenser leurs absences par des contreparties financières comme l'argent de poche, en cédant à nos caprices et en nous laissant devenir des enfants prescripteurs, voire tyranniques. Au centre de la famille, nous avons eu l'impression que nos désirs pouvaient aussi être des ordres. D'où sûrement notre narcissisme et notre rapport moins obséquieux que les autres générations aux aînés. Génération zapping aussi, car nés sous l'ère du client-roi, du tout jetable, du marketing généralisé… On nous reproche parfois de nous comporter en consommateur. Peut-être. Mais ce n'est pas un comportement nécessairement critiquable pour nous puisque nous n'avons connu que la société de consommation et l'abondance. Comment pourrions-nous être autrement ? Nous vivons, nous nous réalisons, nous devenons nous-mêmes notamment en consommant.

La génération Y, c'est aussi la génération NTIC par excellence. C'est-à-dire, entre autres, la culture du multimédia. Nous avons l'habitude d'être multitâches. Faire plusieurs choses à la fois nous semble normal. Ecouter des MP3, envoyer des SMS, surfer sur Facebook ne nous empêche pas de travailler simultanément. Par ailleurs, nous aimons multiplier les sources d'information. Nous n'attendons pas nécessairement que cette dernière vienne à nous, nous allons la chercher. C'est la culture de l'instantanée : l'information doit être diffusée en temps réel, la communication fonctionner en continu. A l'affût des (r)évolutions technologiques, nous avons également pris goût à la culture de l'interactivité avec le Web 2.0. Il nous faut alors être connecté en permanence pour ne pas nous sentir enfermé. Enfin, les NTIC riment avec culture de la liberté. « Vive le logiciel libre ! », dirait certainement Charles de Gaulle aujourd'hui. Installer des logiciels à des fins privées sur notre ordinateur professionnel ne nous gêne absolument pas. De même, surfer est un sport que nous ne pratiquons pas uniquement sur la toile : on surfe aussi sur des projets, des idées. Adaptation et mobilité ont remplacé l'idéal d'ordre et progrès.

La génération Y, c'est encore et enfin la première génération (alter)mondialisation. Il paraît qu'un monde non mondialisé a un jour existé. Si vous le dites, on veut bien vous croire ; mais laissez-nous vous dire que ce monde-là nous semble remonter au Moyen Age. Pour nous, la mondialisation est une donnée, pas un construit. Certains parmi nous ont vu à la télévision le mur de Berlin s'effondrer sans que ces images aient un sens à leurs yeux ; cela ne nous parle pas, sauf dans les livres d'histoire. Nous n'avons connu en effet ni les métarécits téléologiques et tous ces mots en « isme » qui vont avec, ni de périodes de dictature, ni la guerre froide. Notre monde, en revanche, c'est celui de l'affaiblissement des frontières géographiques et linguistiques, d'un anglais suffisamment baragouiné pour partager une culture mondialisée, une culture « Erasmus » qui peut être quasi identique à New York, Barcelone, Sidney et Singapour comme l'illustre le film de Cédric Klapisch *L'Auberge espagnole*. Enfin, nous sommes les enfants du développement durable : l'écologie, l'entreprenariat social, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont des sujets qui nous intéressent et nous concernent en tant que citoyens mais aussi comme salariés. On se demande seulement pourquoi vous n'y aviez pas pensé plus tôt !

Effet d'âge, effet de contexte, effet d'héritage : une génération, ce n'est pas rien. Ce qu'on partage avec les autres membres de sa classe d'âge n'est pas anodin. A travers ces trois prismes, on s'aperçoit qu'au-delà des différences sociales classiquement prises en compte (les catégories socioprofessionnelles, les revenus, le niveau de diplôme…), il existe bel et bien un effet générationnel indéniable. Celui-ci se traduit par conséquent par un certain nombre de valeurs communes.

## 2. Les valeurs clés de la génération Y

Quelques valeurs unissent les jeunes actifs et les étudiants d'aujourd'hui, transcendant bien des barrières sociales. Voici les principales présentées par le biais de polarités.

### *2.1 Entre désillusion et confiance en soi*

Une bonne nouvelle pour commencer : la génération Y est une génération de jeunes gens qui ont globalement une bonne confiance en eux. Nous avons de l'assurance en nous, de la fierté à revendre, un soupçon d'arrogance, peut-être même trop : on croit parfois déjà tout savoir à notre âge, que l'on a tout compris à la vie. Bref, pour le dire vulgairement : on ne se prend pas pour de la m… Il faut dire que communiquer est chez nous presque inné, on jouit de cette facilité.

En revanche, on a une confiance bien plus faible en autrui. Par ailleurs, nous sommes plutôt pessimistes sur l'avenir et ce, depuis bien avant la crise. C'est une spécificité bien française : nous sommes un quart seulement à estimer que notre avenir est prometteur et à être certain d'avoir un bon travail dans l'avenir, contre 60% chez les jeunes danois et les jeunes états-uniens[11]. Ce n'est pas que nous manquions de rêves ou d'aspirations, bien au contraire. D'ailleurs, notre moral dans le temps présent n'est pas spécialement mauvais. Nous avons en revanche une faible impression de pouvoir choisir notre vie. Le slogan *no future* n'appartient pas au passé. Demain ne nous fait guère rêver, ne nous donne guère envie.

### *2.2 Entre égocentrisme et générosité*

La génération Y repose sur une culture de l'ego fort développée. C'est pourquoi elle est aussi qualifiée par les anglo-saxons de génération « Me » ou « Me-We ». Contrôler notre image est l'une de nos priorités. Il ne s'agit pas nécessairement de vouloir être le premier dans tous les domaines mais d'être pleinement soi-même, en adéquation avec ses aspirations, de se réaliser. D'où, derrière des apparences parfois de témérité, un certain désir de confort plus latent et surtout la recherche de notre épanouissement personnel.

De l'ego à l'hédonisme, il n'y a qu'un pas. Plus à l'écoute de notre ressenti que de nos convictions, nous cherchons à nous faire plaisir. Le fun et le luxe ne sont alors pas incompatibles mais au contraire à combiner. Des poèmes de Ronsard étudiés au collège nous est surtout resté en mémoire son fameux *carpe diem*. « Je veux tout, tout de suite » pourrait être notre cri de ralliement tant nous sommes peu à même de faire des concessions. Car nous n'avons pas l'intention de perdre notre vie à la gagner. Cela ne nous empêche pas de faire preuve de réalisme pour autant. Si nos exigences sont fortes et vous paraissent peut-être démesurées, c'est qu'en raison de notre faible confiance en l'avenir nous survalorisons le temps présent. Puisque la lucidité nous pousse à constater que nous vivons sous la tyrannie du court terme et qu'« un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », prenons ce qui est à prendre aujourd'hui. Pour le reste, on avisera. Pas besoin d'être fan de la Roue de la fortune pour savoir que la roue tourne. Pour nous, les héros de la télé-réalité ont bien raison de profiter de leur quart d'heure de gloire warholien : c'est toujours mieux que rien, quelque chose à prendre plutôt qu'à laisser.

Ce nombrilisme exacerbé et cet opportunisme assumé n'empêche pas la génération Y de se caractériser par son sens de la générosité. Il existe parmi nous une soif de justice et d'équité bien supérieure à celle dont témoignent nos aînés, vous en l'occurrence. Les jeunes Français en particulier se distinguent des autres pays occidentaux par leur vision « étatiste-égalitariste »[12] passant par un

---

[11] Anna Stellinger (dir.), *Les jeunesses face à leur avenir*, Fondation pour l'innovation politique, 2008.
[12] *Ibid*.

attachement marqué à l'Etat-Providence pour assurer un minimum de solidarité et mettre en œuvre les conditions de l'égalité des chances.

### *2.3 Entre respect et décomplexion*

Liberté et créativité sont nos maîtres à penser. Plus que l'indépendance financière, c'est l'autonomie qui est recherchée. On n'a pas envie d'avoir des gens toujours sur notre dos (ni notre patron, ni nos parents), mais au contraire de se débrouiller au maximum, de laisser s'exprimer nos idées. Etre décomplexé est encore une de nos valeurs clés. Nous aimons être simples et directs plutôt que de s'embarrasser de détours, de contraintes et de procédures codifiées. De Gaulle s'écrierait aussi : « vive la parole libre et le tutoiement facile ! ». Enfin, l'argent n'est pas un tabou pour nous et cela ne nous gêne pas d'être revendicatif quand c'est pour la bonne cause.

Dans le même temps, le respect est une valeur fréquemment citée. Parce nous n'avons pas toujours le sentiment d'être respecté par vous, nos devanciers, nous exprimons une forte demande dans ce domaine. Les jeunes se caractérisent ainsi par une tolérance plus marquée que celle de leurs aînés, mais mélangée tout de même à un certain conservatisme, comme le révèlent les enquêtes sur l'attachement à la famille et à la notion de fidélité.

### *2.4 Entre individualisme et collaboration*

Individualistes, nous le sommes sûrement dans la mesure où nous considérons la liberté individuelle et l'autonomie morale comme des principes inaliénables. Dit autrement, chacun doit pouvoir gérer sa vie comme il l'entend. Mais individualisme ne rime pas nécessairement avec égoïsme. En revanche, la jeunesse actuelle a bien intégré les messages de l'entreprise : « Gérez vous-même votre carrière ! », « construisez votre employabilité ! », « soyez mobiles ! »… On l'applique à la lettre dès que cela nous est possible. Finalement, dans ce domaine, on est plutôt docile. Mais après, ne venez pas nous dire qu'on n'a pas le sens du collectif !

D'ailleurs, le succès des wikis (les sites collaboratifs comme Wikipédia) ou encore des jeux en réseaux sont là pour prouver notre capacité à faire preuve de coopération. Nous sommes ainsi les premiers à partager des informations et à s'inscrire dans des réseaux. D'où le développement des blogs, des forums, des réseaux sociaux et des divers sites d'évaluation (d'un produit, d'une entreprise, d'un bar…).

En revanche, il est sûr que nous raisonnons plus en communautés éphémères et par projet ou par centre d'intérêt qu'en communauté fermée. Les relations nouées peuvent donc être à la fois denses et réversibles d'un clic. On peut se confier à une personne avec qui nous venons de faire connaissance puis décider quelque temps plus tard, brutalement, de ne plus entretenir de lien avec elle. Le modèle dans le monde de l'entreprise, ce sont les *flash companies*, comme par exemple l'équipe de tournage d'un film. Celle-ci vit des moments forts fait d'émotionnel et d'affectif avec une implication qui peut paraître, vue de l'extérieur, démesurée. Mais elle est de courte durée. Une fois le projet terminé, chacun rentre de son côté.

### *2.5 Entre engagement et questionnement*

Si notre génération est également appelée génération « why ? », c'est qu'elle se distingue des autres par un rapport à la règle particulier. Toute norme doit être légitime, évolutive et explicable

pour qu'on la suive. On a besoin de sens, de comprendre pourquoi les choses se passent ainsi et non pas autrement. Il n'y a rien de pire que la règle imposée ou l'usage dénué de sens qui, mis en question, provoque la réponse suivante : « On a toujours fait comme ça alors ce n'est pas aujourd'hui qu'on va changer ». Pour nous, les règles sont faites pour être discutées, elles doivent aussi être négociables contrairement aux dogmes et autres vérités imposées faisant écho aux religions orthodoxes et au totalitarisme des camps de concentration où, comme le disait Primo Levi : « ici, il n'y a pas de pourquoi[13] ».

Pour autant, nous sommes tout à fait prêts à nous engager dans des projets qui nous parlent. Il y a une condition en effet : il faut qu'on y trouve un intérêt. La notion de « deal » est ainsi plus opérante et motivante que le très juridique lien de subordination. Donc, pour résumer : s'impliquer, oui, pourquoi pas, mais pas indéfiniment et gratuitement. Notre grande crainte en parallèle est celle de la manipulation et de la récupération. D'où notre circonspection notamment vis-à-vis des organisations syndicales.

### *2.6 Les modèles de la réussite*

En aval de cette succession de paradoxes, il reste au moins une question sur nos valeurs à aborder. On pourrait la formuler ainsi : qui sont nos idoles ? Au risque de vous décevoir, il y a peu de chance que ce soit vous !

La réussite individuelle est le premier critère de nos modèles de réussite sociale en raison de la faiblesse de nos ambitions collectives. Le footballeur, le chef d'entreprise, le *self-made man* sont ainsi admirés. Les artistes et les libres penseurs font également partie de ces *happy few* et, plus globalement, du moine tibétain au trublion du show-biz, toutes les personnes qui écoutent leurs envies et assument leurs choix de vie. A l'opposée, l'anti-modèle par excellence sera ce cadre servile qui fait de la présence au bureau même s'il est désœuvré afin de se faire bien voir de son supérieur hiérarchique ou encore cet employé soi-disant modèle qui, au terme d'une lente et besogneuse carrière, est fier comme un coq de devenir chef d'équipe ou de se voir offrir une médaille pour bons et loyaux services. Personnes antipathiques car pathétiques.

Et le travail ?, me direz-vous. Quelle place lui faisons-nous ? Est-il une valeur phare, une obsession, une activité centrale, un mauvais moment à passer, un passage obligé… ?

## 3. Le travail : une activité importante mais relativisée

Contrairement à ce qu'on entend parfois, le travail reste une activité importante pour nous, mais il est concurrencé par d'autres sources d'identité. Ce qui nous rend peut-être plus exigeant que nos aînés dans ce domaine.

### *3.1 L'importance accordée au travail : une spécificité de la jeunesse française*

Le travail est qualifié d'important par 92% des jeunes interrogés sans qu'on puisse noter de différences notables entre les hommes et les femmes[14] ; seuls 4% d'entre nous le jugent peu important. Nous sommes aussi 76% à ne pas vouloir nous en passer. C'est-à-dire que même si nous gagnions au Loto, nous souhaiterions poursuivre une carrière professionnelle. Il faut dire que

---

[13] P. Levi, *Si c'est un homme*, Pocket, 1988.

[14] Enquête Ipsos- Institut Chronopost sur les salariés actifs en emploi de moins 30 ans et de 50 ans et plus, 2003.

seulement 3% des personnes interrogées appréhendent le travail uniquement comme une nécessité économique.

Cette importance accordée au travail est une spécificité française. Nous sommes ainsi en Europe ceux qui pensent le plus que le développement de nos capacités passe par le travail. On est loin des discours sur les jeunes démotivés qui ne penseraient qu'à faire la fête !

### *3.2 La relativisation du travail par rapport aux autres sources identitaires*

En revanche, force est de constater que sa place hégémonique est contestée : il est directement concurrencé par la famille et les loisirs[15] ; il n'est pas un pôle d'ancrage unique de l'identité. D'ailleurs, la vie personnelle entre de plus en plus en compte dans les choix professionnels : il y a « privatisation du rapport subjectif au travail[16] ». C'est ainsi que seulement 4% des jeunes considèrent le travail plus important que le reste. Comment s'explique cette relativisation du travail par rapport aux autres sources identitaires ? En sus de la limitation de l'emprise de celui-ci sur les autres sphères de la vie (la famille, les amis, les loisirs…), trois autres facteurs sont avancés.

Tout d'abord, la jeunesse est une phase transitoire d'exploration. Cette relativisation du travail est peut-être éphémère, liée à l'effet d'âge. D'ailleurs, plus les jeunes ont des conditions de vie proches de celles des adultes (en terme d'emploi, de logement, de paternité…), plus ils valorisent la place du travail.

Une autre source explicative vient du malaise dans l'emploi rencontré par nombre d'entre nous. Le décalage entre nos aspirations et la dégradation à la fois des conditions de travail et d'entrée dans l'emploi nous fait tomber de haut. C'est ce que j'appelle le complexe du renard, en référence à la fable de La Fontaine *Le Renard et les Raisins* : ne parvenant à attraper une grappe sur une treille, il se console en les jugeant trop verts, « bons pour des goujats ». La relativisation du travail par la génération Y est peut-être due également à un mécanisme de défense, un processus de protection de soi face au désenchantement et à la peur du déclassement. Il n'est donc guère surprenant qu'elle concerne en premier lieu les ouvriers et les employés plutôt que les cadres.

Enfin, la dernière explication est d'ordre structurel. Il s'agirait d'une tendance sociétale de valorisation de valeurs autres que matérialistes, que l'augmentation du niveau d'instruction accentuerait, suscitant chez nous une distanciation avec le modèle parental.

### *3.3 Des exigences fortes à l'égard du travail*

Paradoxalement, cette relativisation du travail ne diminue pas nos exigences à son égard, bien au contraire. Si la perception de la dimension instrumentale du travail est semblable à celle de nos aînés, les attentes en termes affectifs et d'expression de soi sont en forte hausse.

Interrogés sur l'importance de bénéficier de la sécurité de l'emploi, d'avoir un salaire élevé et de bonnes possibilités de promotion, les jeunes de la génération Y se distinguent peu dans leurs réponses par rapport aux individus âgés entre 30 et 50 ans et aux séniors[17]. En ce qui concerne leur niveau de rémunération, si 45% d'entre eux se déclarent insatisfaits, là encore ils ne se montrent pas vraiment différents des autres générations. On retrouve par exemple une corrélation entre la faiblesse de la qualification des individus et l'importance qu'ils donnent au salaire.

A l'inverse, la dimension affective ou sociale du travail est une attente en forte croissance. L'ambiance entre collègues, la relation avec son supérieur hiérarchique sont des éléments clés. L'attente latente ou l'idéal exprimé serait de travailler avec ses amis et d'avoir des rapports quasi amicaux avec son manager.

Enfin, la dimension expressive et symbolique du travail est également fortement valorisée dans la mesure où cette activité est considérée comme un lieu d'expression d'autres valeurs : l'autonomie,

---

[15] D. Méda, « La place du travail dans la vie », *Tempos,* n° 1, janvier 2004.

[16] B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? », Centre d'études de l'emploi, 2008.

[17] *International Social Survey Programme* (*ISSP*), enquête sur le sens du travail, 2005.

la créativité, la réalisation de soi… C'est ainsi que l'intérêt et le contenu du travail, mais aussi la possibilité de continuer d'apprendre, ont joué dans le choix du poste occupé pour plus de 85% d'entre nous.

Comment comprendre ce niveau si élevé d'exigence à l'égard du travail ? La méconnaissance du monde du travail et, par suite, l'existence d'attentes en décalage avec la réalité peut jouer. Mais c'est loin d'être le seul élément. L'allongement de la vie professionnelle (avec le recul de l'âge de la retraite) et surtout la hausse globale du niveau de qualification engendrent des attentes plus fortes. Ensuite, à défaut de pouvoir nous projeter sereinement dans l'avenir, nous survalorisons le présent. Par ailleurs, nous avons intégré le discours managérial selon lequel c'est à nous d'être entrepreneur de notre carrière. Du coup, nous sommes tout à fait prêts à travailler… mais pour nous d'abord !

Comment la génération Y se situe-t-elle alors dans l'entreprise ? Quelles sont ses attentes plus précises vis-à-vis des employeurs ?

## 4. Des attentes fortes vis-à-vis de l'employeur

### *4.1 Un sentiment d'appartenance à l'entreprise ambivalent*

Le sentiment d'appartenance des jeunes à l'entreprise est tout d'abord marqué par une ambivalence : nous sommes à la fois plus fiers que nos aînés de l'entreprise dans laquelle nous travaillons et moins prêts qu'eux à travailler davantage pour aider l'entreprise à réussir[18]. En ce qui concerne la mobilité externe, elle est plus élevée chez nous que chez vous. Elle est aussi bien subie, du fait de la précarité ou de la fuite de conditions de travail qui ne nous conviennent pas, que choisie dans une logique expérimentale et d'évolution professionnelle. Ayant peu de certitudes sur l'avenir et une faible capacité de projection dans une carrière, notre rapport à l'entreprise est plus instrumental, distancié et contractuel que le vôtre[19]. Autrement dit, nous avons besoin de voir pour croire. On ne croit guère à aux promesses employeur à long terme et on abhorre la langue de bois. Certes, on se comporte peut-être comme des consommateurs, mais cela ne nous gêne pas. Nous voulons être considérés comme des clients internes. Ce n'est pas tant à nous d'apporter à l'entreprise qu'à elle de nous séduire.

Contrairement à certains clichés, notre implication dans l'entreprise est donc loin d'être nulle, elle est sous condition. Nous avons en permanence mais inconsciemment en tête notre rapport d'équité. Celle-ci revient à un ratio entre notre contribution et notre rétribution que l'on cherche à équilibrer[20]. S'impliquer oui, mais contre quoi ? Qu'est-ce qu'il y a à gagner ? Tu me donnes quoi en échange ? D'où le surnom de génération « oui, mais » ou « oui, si ».

### *4.2 La volonté d'une entreprise moderne et d'un apprentissage rapide*

Quelles sont alors les attentes exprimées à l'égard de l'entreprise ? Autant le dire tout de suite, elles sont multiples. Alors, accrochez-vous !

Nous avons tout d'abord envie de travailler dans une entreprise moderne. Et non dans une entreprise ringarde où un vieil ordinateur PC ou portable nous attend à notre poste de travail. Il est incompréhensible pour nous que les technologies de pointe ne se diffusent pas plus vite au sein des entreprises. La modernité, toutefois, ne se mesure pas seulement à la technique. Une entreprise

---

[18] *International Social Survey Programme* (*ISSP*), enquête sur le sens du travail, 2005.

[19] Enquête Ipsos- Institut Chronopost sur les salariés actifs en emploi de moins 30 ans et de 50 ans et plus, 2003 ; B. Delay, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? », Centre d'études de l'emploi, 2008.

[20] J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity", *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5, 1963.

moderne est à l'opposée de la bureaucratie, synonyme de lenteur, hiérarchie rigide et syndrome de la réunionite inefficace aigu.

Nous voulons ensuite d'une entreprise qui nous forme, où l'on apprend. Et nous sommes exigeants sur les formes que doit prendre cet apprentissage. Il doit être sélectif, au sens où l'on désire apprendre d'abord pour nous-mêmes, dans les domaines qui nous intéressent. Il doit exister en flux tendus, avec des modules de formation en ligne par exemple, disponibles à tout moment. Les modes d'apprentissage doivent aussi être revus. Lire un mode d'emploi, apprendre par imitation et les formations classiques, c'est-à-dire avec un professeur, verticales et faiblement interactives sont des formes qui ne nous plaisent guère. On leur préfère l'apprentissage par tâtonnement, le *learning by doing*. L'idéal est ainsi d'essayer par soi-même et, au besoin, de faire appel à sa tribu en cas de problème. Enfin, il serait temps que les entreprises se rendent compte que l'apprentissage n'est pas seulement descendant, il fonctionne dans les deux sens. Nous sommes parfois plus compétents que nos patrons et nos aînés : dans certains domaines, c'est plutôt à nous de leur apprendre.

### *4.3 L'exigence d'un patron leader*

Pour nous, l'autorité du manager ne va pas de soi. Elle est à légitimer à travers ses compétences, sa cohérence, sa capacité à donner du sens et à prendre des décisions rapidement, son exemplarité… L'autorité imposée nous semble digne d'un autre temps et contre-productive. Nous avons besoin de leaders, pas de supérieurs hiérarchiques. Ainsi, c'est à nous de décider et reconnaître si Untel est vraiment notre chef ou pas, s'il a de l'autorité et si elle est à respecter. Par conséquent, on sera plus amené à respecter les hauts dirigeants et les vrais décideurs que les personnes intermédiaires. Nous valorisons par ailleurs les hiérarchies plates où la stratégie est partagée et les informations sont fluides.

Pour caractériser nos attentes en terme de management, on peut y voir un mélange d'attentes maternelles et paternelles, dans la mesure où nous sommes en attente de proximité et de considération, d'une part, c'est-à-dire d'une individualisation du management, mais aussi d'un manager qui est une sorte de guide, de mentor ou de coach. Il doit ainsi être notre premier conseiller en orientation professionnelle.

### *4.4 Une certaine vision de la qualité de vie*

Pour finir, il reste à aborder les attentes de la génération Y en terme de carrière, d'organisation du travail et d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Nous valorisons tout particulièrement la flexibilité du temps de travail. Idéalement, nous aimerions ainsi jongler entre du télétravail et des périodes en entreprise. Car, pour nous, c'est à chacun de gérer son rythme et d'alterner entre des temps collectifs en entreprise et des temps de travail individuel, au besoin chez soi, où l'on peut travailler de façon décontractée, en tee-shirt et basket, et suivant les horaires qui nous conviennent. L'entreprise, elle, est considérée comme un lieu d'échange d'information, de passage et de temps de travail collectif. Elle doit être un lieu convivial, un lieu agréable qui nous donne envie de venir. Nous apprécions donc les services qu'elle peut proposer : salle de sport, conciergerie, crèche, babyfoot… Car pour notre génération, la frontière entre la vie personnelle et la vie privée a tendance à s'effacer : le travail et les loisirs ne doivent pas ou ne devraient pas être fondamentalement différents. On sera ainsi plus à même de travailler de façon efficace avec un collègue si l'on a fait une partie de pingpong avec lui auparavant.

Par ailleurs, nous avons besoin de motivation forte. Plus que d'un travail ou d'acquisition de pouvoir, nous sommes à la recherche de passions, de défis, de sensations fortes, bref d'une « occupassion ». C'est pour cela que nous avons besoin de progression de carrière rapide, de changer de poste tous les deux ans avant que ne s'installe l'ennui. D'où le succès des programmes de développement de carrière permettant à de jeunes embauchés de faire un tour rapide des différents

métiers de l'entreprise à travers des missions de six mois par exemple. Il nous faut également des évaluations fréquentes, centrées sur nos résultats. Quel intérêt en effet d'attendre le prochain entretien annuel si notre manager a une remarque à nous faire ? Autant la dire tout de suite ! Nous avons besoin de retours réguliers sur la qualité de notre travail car nous sommes désireux d'apprendre. En échange, nous sommes demandeurs d'objectifs clairs et attractifs, ainsi que de récompenses. Bref, si l'on travaille bien, on veut des primes !

Enfin, les jeunes sont-ils mobiles ? Oui et non. Oui pour New York ou Hong Kong, non pour Mulhouse ou Béthune ! Comme vous le constatez, notre mobilité est à la fois forte et limitée. Si nous sommes ouverts à l'international, nous sommes en revanche beaucoup plus fermés envers des régions peu « sexy ». Travailler dans la zone d'activité industrielle d'une banlieue glauque près d'une petite ville de province loin de la mer, du soleil et du ski, non merci !

En conclusion, s'il existe un effet générationnel indéniable, faisant de la génération Y une génération différente de celles qui l'ont précédée, il faut se garder dans le même temps des exagérations hâtives et des clichés véhiculés parfois par les médias eux-mêmes, avides d'un sempiternel débat sur la guerre des générations et aveuglés par les effets de halo. D'ailleurs, les études qualitatives montrent que les relations intergénérationnelles sont bien moins conflictuelles que ce que peut laisser croire le regard médiatique[21]. Autrement dit, la plupart des enquêtes scientifiques parviennent à la même affirmation : l'opposition totale et radicale, du point de vue identitaire et culturel, entre les jeunes actuels et leurs aînés est un mythe[22].

En revanche, il est certain que la société évolue en toile de fond et que la mondialisation ne se traduit pas par un large mouvement d'harmonisation. En effet, les différences nationales de perception du travail sont souvent plus fortes que les différences entre générations[23]. Dès lors, comment situer les jeunes par rapport aux autres citoyens et aux salariés plus âgés de l'entreprise si nous sommes à la fois différents mais loin d'être opposés à vous ? La réponse est pourtant simple : la génération Y exprime une radicalisation d'aspirations présentes également chez les plus âgés. Nous sommes les porte-voix des aspirations du monde salarial actuel. C'est pourquoi, embaucher un jeune et être à son écoute, c'est bénéficier d'un excellent audit sur le climat social et l'organisation de votre entreprise pour un tarif bien moindre que celui d'un cabinet de conseil français ou anglo-saxon !

En résumé, nous sommes comme vous : plein de rêves et d'espoirs, plein d'aspirations contradictoires qui, un jour ou l'autre, doivent ou devront se confronter à l'éternel principe de réalité. Seulement, nous sommes sûrement plus décomplexés et plus exigeants que vous ne l'étiez à notre âge parce que nous faisons bien moins confiance aux institutions.

Espérant vous avoir un tant soit peu éclairé sur le rapport au travail de la génération Y et que vous ressortez indemne de ces considérations sur la jeunesse actuelle, je me permets de vous souhaiter bon courage, chers DRH et managers. Un conseil : ne vous arrachez pas les cheveux. Essayez en revanche de vous mettre ne serait-ce que trente secondes à notre place : si vous aviez dix-huit, vingt ou vingt-cinq ans aujourd'hui, vous feriez quoi ? Soyez en tout cas assurés de ma sincère compassion : un jour ou l'autre, c'est moi qui serai à votre place !

---

[21] N. Flamant, « Un introuvable conflit des générations », *Futuribles*, n°299, juillet-août 2004.

[22] N. Flamant, *Les jeunes, les seniors et l'entreprise*, Entreprise&Personnel, janvier 2005 ; B. Delay, « Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises », Centre d'études de l'emploi, 2008.

[23] Cf. Anna Stellinger (dir.), *Les jeunesses face à leur avenir*, Fondation pour l'innovation politique, 2008.